



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# TYÖTYTYTYVÄISYYDEN JA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Saara Nikinmäki

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2016  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
Restonomi

NIKINMÄKI, SAARA:

Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kehittäminen

Opinnäytetyö 35 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Toukokuu 2016

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia suuressa ravintola-alan yrityksessä. Työssä tutkittiin erityisesti henkilöstöjohtamisen vaikutusta työtyytyväisyyteen. Kohdeyrityksen toiveesta yritystä ei mainita työssä nimeltä.

Opinnäytetyön perustana oli vuosittain teetettävä työtyytyväisyyskysely, jonka tuloksia käsiteltiin kvantitatiivisesti. Työtyytyväisyyskyselyn avulla kartoitettiin kokonaiskuva, josta poimittiin yksityiskohtia ja ongelmia työyhteisössä. Näiden pohjalta luotiin työntekijätiimissä kehitysehdotuksia, joilla työilmapiiriä voitaisiin parantaa. Tutkimuksessa havaittiin, että suurimmat ongelmakohdat työtyytyväisyydessä liittyivät avoimuuteen, yksilön sitoutuneisuuteen sekä yhteishenkeen ja kunnioitukseen. Konkreettisia seikkoja tärkeämpinä työntekijöiden mielipiteissä korostuivat siis ilmapiiriin ja asenteeseen liittyvät tekijät.

Tutkimuksen ja kehitysehdotusten perusteella yrityksessä on sittemmin tehty muutoksia ja keskitytty entistä enemmän työhyvinvointiin sen eri osa-alueilla. Työpaikalla on järjestetty erilaisia koulutuksia ja otettu käyttöön uusia toimintatapoja, jotka edistävät niin käytännön työntekoa kuin viihtyvyyttäkin.

---

Asiasanat: työtyytyväisyys, työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

NIKINMÄKI, SAARA:

The Development of Employee Satisfaction and Work Well-being

Bachelor's thesis 35 pages, appendices 3 pages  
May 2016

---

The purpose of the thesis was to examine and develop the employee satisfaction and work well-being of a large establishment in the restaurant industry. The impact of human resource management was emphasized in the study. The target restaurant requested to stay anonymous in the thesis.

The basis of the thesis was an employee satisfaction survey that is conducted yearly. The results were processed quantitatively. With the help of the survey, the key points and problems in work well-being were clarified and studied. Based on these, a group of co-workers produced suggestions for improving the overall work environment. The study indicated that the greatest issues in employee satisfaction had to do with openness, individual commitment, team spirit, and respect. This showed that instead of practical factors the employees highlight the importance of atmosphere and attitude.

Based on the research and the suggestions the restaurant has since made changes and put more effort in the different areas of work well-being. They have arranged various trainings and new ways of operating that benefit both the practical and satisfaction-related sectors of working.

---

Key words: employee satisfaction, work well-being, human resource management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖHYVINVOINTI .....	6
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmät.....	6
2.2	Fyysinen työhyvinvointi .....	8
2.3	Psyykkinen työhyvinvointi .....	9
2.4	Sosiaalinen työhyvinvointi .....	10
3	TYÖTYYTYVÄISYYS .....	12
4	TYÖTYYTYVÄISYYDEN KEHITTÄMINEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEINAIN .....	15
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	19
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	20
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	26
	LÄHTEET .....	31
	LIITTEET .....	33
	Liite 1. Työtyytyväisyyskyselyn kysymykset .....	33

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä suuressa ravintola-alan yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on paitsi kartoittaa myös kehittää työtyytyväisyyttä kohdeyrityksessä. Työn pohjana ja tutkimusmateriaalina on riippumattoman tahon luoma työtyytyväisyyskysely. Erityisesti työtyytyväisyydestä on nostettu esiin henkilöstöjohtaminen ja sen keinot ylläpitää ja edistää työhyvinvointia. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan paitsi henkilöstön määrän ja osaamisen optimointia, myös henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista (Suonsivu 2014, 135).

Kohdeyritys on suuren tavaratalon ravintolakokonaisuus, joka koostuu kahdesta asiakasravintolasta, elintarvikemyymälästä sekä henkilöstöravintolasta. Ravintolaosastolla työskentelee noin kuusikymmentä ihmistä ja koko yrityksessä yli 200. Ravintolatiimiä johtaa neljä esimiestä, joilla on apunaan viisi vuorovastaavaa. Opinnäytetyön tekijä on toiminut keittiön vuorovastaavana puoli vuotta.

Valtaosa työntekijöistä työskentelee useammassa työpisteessä. Työpisteissä on kiireestä riippuen yhdestä jopa lähes kymmeneen työntekijää. Kiireaikaan yrityksessä saattaa siis olla samaan aikaan kymmeniä työntekijöitä. Ravintolaosasto on muun tavaratalon tukitoiminto, jonka tarkoitus on antaa asiakkaalle mahdollisuus taukoon ostosten lomassa, mutta monet tulevat myös asiakseen syömään ravintolaan.

Työtyytyväisyyskysely teetettiin syksyllä 2015 ja opinnäytetyö kirjoitettiin keväällä 2016. Tutkimustuloksia käsiteltiin kvantitatiivisesti. Niiden pohjalta analysoitiin työhyvinvoinnin tilannetta kohdeyrityksessä sekä tehtiin työntekijöistä koostuvassa työryhmässä konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka löytyvät johtopäätösten ohella työn lopusta.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

### 2.1 Työhyvinvoinnin määritelmät

Työ on monelle meistä jokapäiväinen velvollisuus. Historiallisesti työssä selviytyminen tai jaksaminen on rajattu terveydellisiin ominaisuuksiin (Suonsivu 2014, 14). Jo pitkään on kuitenkin huomioitu myös työntekijän henkinen jaksaminen ja viihtyminen, jolloin voidaan puhua kokonaisvaltaisesti työhyvinvoinnista. Ihmisen hyvinvoinnissa voidaan-kin katsoa olevan kolme ulottuvuutta: fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen. Työelämän nopean muutoksen vuoksi alan työolojen ja niiden kehittämistarpeiden tunnistaminen on tärkeää (Kandolin, Tilev, Lindström, Vartia & Ketola 2009, 5, 27).

Työhyvinvointi lisää terveyttä, työkykyä, turvallisuutta ja tuottavuutta (Työterveyslaitos 2015). Työterveyslaitoksen (Kandolin ym. 2009, 15) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja -yhteisössä. Se liittyy yhä enemmän ei-konkreettisiin tekijöihin: ilma- piiriin, motivaatioon ja osaamiseen. Työturvallisuuskeskuksen määritelmä on samankal- tainen: työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammatti- taitoiset työntekijät ja -yhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ tunnetaan mielekkääksi sekä palkitsevaksi ja sen koetaan tukevan elämänhallintaa. (Kehusmaa 2011, 14.)

Maria Carlsson ja Kati Järvinen (2012, 11) lähestyvät työhyvinvointia yhden olennaisen termin kautta: mielekkyys. Heidän mukaansa mielekkään työn tunnuspiirteet ovat innos- tus, omien vahvuuksien käyttö sekä aito halu panostaa ja uravalinta tyydyttää, kun sen rakentaa yksilön vahvuuksien ja mieltymysten ympärille. Kaija Kehusmaan (2011, 15) mukaan yksilö on työhyvinvoinnin suhteen vuorovaikutuksessa organisaation, työn, ryh- mähengen ja esimiehen kanssa.

Työhyvinvoinnin peruskivi on siis kokonaisvaltainen työkyky, jonka osa-alueita ovat yk- silö, työ ja työympäristö sekä työyhteisö (Vesterinen 2006, 30–31). Päivi Rauramon ke- hittämä työhyvinvoinnin portaikko (kuvio 1) perustuu Maslow’n tarvehierarkiaan.



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin portaat. Työturvallisuuskeskus 2009.

Työhyvinvointia ja työntekijän terveyttä heikentävät huonot psykososiaaliset olot, kuten liian kuormittava työ tai toveri- ja esimiestuen puute (Kandolin ym. 2009, 15). Pirkko Heiske (2001, 3) mainitsee ongelmiksi muun muassa kiireen, aggressiot, positiivisuuden puutteen, kateuden, juoruamisen ja uupumisen. Kaija Suonsivu (2014, 13) nostaa esille sen, kuinka yritysten johdossa työhyvinvoinnista huolehtiminen tarkoittaa usein sitä, että lasketaan sairauspoissaoloja ja verrataan sairauslomien pituuksia vuositasolla – seurataan siis käytännössä työpahoinvointia.

Kun tavoitteena on tällainen hyvä, tehokas ja tulokellinen työpaikka, jossa työhyvinvointi mahdollistuu, se tarkoittaa koottuna seuraavia tekijöitä:

1. Yhteiset arvot, luottamus
2. Oikeudenmukaisuus ja moninaisuus
3. Hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys, me-henki
4. Aito yhteistoiminta ja osallistuminen

5. Selkeä johtajuus ja hyvä esimiestyö
  6. Selkeät tavoitteet ja mielekkäät tehtäväkuvat
  7. Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön
  8. Oikeudenmukainen ja kannustava palkka- ja palkitsemispolitiikka
  9. Osaamisen tukeminen ja ura- ja kehittymismahdollisuudet
  10. Vuorovaikutteinen viestintä
  11. Terveellinen ja turvallinen työympäristö
  12. Hyvä palvelussuhdeturva
  13. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen
- (Suonsivu 2014, 59–60.)

## 2.2 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysiseen työhyvinvointiin sisältyy terveys sekä fyysinen kunto ja jaksaminen (Eräsalo 2008, 128). Työn kuormittavuuteen vaikuttavat monet työtehtävään liittyvät tekijät, työjärjestelyt sekä työntekijän yksilölliset ominaisuudet. Pitkäaikaisen yli- tai alikuormituksen seurauksena voi olla epämukavuutta, väsymystä, kipuoireita tai sairauksia. (Sillanpää & Saarinen 2008, 42.)

Työterveyshuolto on olennainen osa fyysisen työhyvinvoinnin ylläpitoa. Työhöntulo- ja muiden tarkastusten lisäksi työterveys ottaa vastaan sairastumis- ja työtapaturmatilanteissa. Työterveyshuolto toimii työpaikan asiantuntijana myös työn ja sen olosuhteiden vaarojen ja kuormitustekijöiden selvittämisessä ja arvioinnissa. Niiden tarkastelu riippuu pitkälti työpaikan koosta, toimialasta ja toimintaorganisaatiosta. (Pääkkönen, Rantanen & Uitti 2008, 10.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan lakisääteiseen työterveyshuoltoon kuuluvat muun muassa työpaikan terveysvaarojen selvittäminen työpaikkaselvityksen avulla, työpaikan terveysriskeihin perustuvat terveystarkastukset, toimenpide-ehdotusten tekeminen työolojen parantamiseksi ja työkyvyn edistämiseksi sekä neuvonta, ohjaus ja tietojen antaminen koskien työolojen kehittämistä ja työntekijöiden terveyttä. Laki ei sen sijaan edellytä työnantajalta sairaanhoitoa. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Yleisten työturvallisuusasioiden lisäksi majoitus- ja ravitsemusalalla tulee kiinnittää erityistä huomiota työn psyykkiseen ja fyysiseen kuormittavuuteen, yksintyöskentelyyn, väkivallan uhkaan sekä työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen (Eräsalo 2008, 110).

Työpaikan omaan turvallisuustoimintaan tulisi sisältyä suunnitelma terveydelle haitallisten kuormitustekijöiden tunnistamisesta sekä niistä johtuvien riskien hallintasuunnitelma.



Suunnitelman tulisi sisältää kuormitustekijäkohtaiset toimenpide-ehdotukset, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Riskien hallinnan kohteita ovat työympäristö, työskentelypaikka, työvälineet ja -prosessi sekä työn kohde. Erityisen tärkeää on ennaltaehkäisevä suunnittelu-työ, mutta myös korjaavat toimenpiteet ja suunnitelman päivittäminen ovat olennaisia. (Sillanpää & Saarinen 2008, 47–48.)

Fyysiseen työhyvinvointiin kuuluu merkittävästi ergonomia. Ravintola-alalla tämä on hyvin tärkeää, sillä työ sisältää paljon jaloillaan oloa, nostelua, hankalia työasentoja ja niin edelleen. Ergonomiatietoa tulisi käyttää ennen kaikkea ennaltaehkäisevästi, mutta myös korjaava ergonomia on tärkeää jo syntyneiden vaivojen minimoimiseksi. Päivittäistä ergonomiaa mietittäessä tulisi huomioida toimitilat, työvälineet ja -koneet, työmenetelmien ja työn sisällön suunnittelu sekä työnopastus ja -ohjaus. (Sillanpää 2006, 111.)

Fysikaalisiksi tekijöiksi kutsutaan muun muassa melu-, paine-, säteily- ja lämpöoloja työpaikalla. Ravintola-alalla näistä altistutaan erityisesti melulle sekä korkeille ja matalille lämpötiloille. Fysikaalinen työhygienia pyrkii lieventämään näitä tekijöitä, joiden pitkäaikainen vaikutus saattaa johtaa jopa ammattitauteihin. (Pääkkönen 2006, 139.)

### **2.3 Psyykkinen työhyvinvointi**

Psyykkinen työhyvinvointi on sitä, miten työssä jaksaa ja millaiseksi työnsä kokee. Se on, kuten ihmisen psykologiset piirteet muutenkin, hyvin monen tekijän summa. Työn ominaisuudet vaikuttavat kaikkiin, mutta jokainen reagoi niihin yksilöllisesti. Kaija Kehusmaa (2011, 33) muistuttaa, että yksilön psyykkistä hyvinvointia tarkastellessa on kuitenkin syytä huomioida, ettei työ- ja yksityiselämän vaikutusta ole aina helppoa erottaa. Henkinen hyvinvointi on ollut työsuojelun keskeinen tavoite 1980-luvulta lähtien (Riikonen 2006, 74).

Psyykkisen työhyvinvoinnin merkittävä elementti on osaamisen suhde odotuksiin. Etenkin alkuvaiheessa uuden työntekijän kanssa on tärkeää varmistaa, että roolit ja odotukset ovat tarkoin määritetty ja mahdollistavat onnistumisen tunteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 102.) Työ on keskeinen osa yksilön itsensä toteuttamista ja kehittämistä. Parhaimmillaan se luo elämään mielekkyyttä ja taloudellista turvaa sekä antaa mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen. (Riikonen 2006, 75.)

Psyykkisenä rasitteena työssä voi olla työympäristö tai -tehtävä, tapa jolla työt on organisoitu, sosiaalinen vuorovaikutus tai sen puute. Suuri työkuormitus, aikapaineet, ristiriidat ja epäselvyys tai epävarmuus omasta työtehtävästä lisäävät työuupumuksen riskiä. Kohtuullinen työpäivä on sellainen, josta toipuu seuraavaan päivään mennessä. (Jabe 2010, 52–53.) Kun työ ylittää tärkeydessään kaiken muun, siitä tulee riskitekijä. Usein tämä tapahtuu vapaaehtoisesti ja pikkuhiljaa. Ihminen jää koukkuun työntekoon ja se saattaa muuttua muun elämän korvikkeeksi. (Jabe 2010, 42.)

Työuupumus voi johtaa sairastumiseen ja on merkki siitä, että työtilanteeseen, -tapoihin ja selviytymiskeinoin on tehtävä muutoksia (Ahola 2001, 22). Psyykkistä hyvinvointia vähentävät ns. psykososiaaliset kuormitustekijät. Ne liittyvät usein vuorovaikutustilanteiden laatuun, häiriöihin tai puutteeseen. Tällaiset tekijät vaikuttavat ihmisen toimintakykyyn ja hyvinvointiin stressimekanismien välityksellä. Psyykkisiä kuormitustekijöitä voidaan selvittää havainnoimalla työoloja, haastatteleamalla henkilöstöä sekä keräämällä tietoa esimerkiksi kyselymenetelmillä. (Pääkkönen ym. 2008, 50–51.)

Työn organisointi on merkittävässä asemassa työkyvyn arvioinnissa. Huonoja yhdistelmiä ovat esimerkiksi suuri työmäärä yhdistettynä kiireiseen tahtiin tai työntekijän suuri työpanos, joka jää ilman asianmukaista korvausta tai palkkaa. Lisäksi psyykkistä kuormitusta voi aiheutua epäasiallisesta kohtelusta, kuten työpaikkakiusaamisesta tai seksuaalisesta häirinnästä. (Jabe 2010, 53.)

Psyykkisen työhyvinvoinnin seuraamiseen on kehitetty erilaisia mittareita. Työterveyshuollot käyttävät TSK- eli työstressikyselylomaketta. TIKKA-kysely on Työterveyslaitokselle kehitetty kuormituksen eri osa-alueet kattava arviointimenetelmä, joka tarkastelee työn ominaisuuksia. Lisäksi työterveyshuollon käyttöön ovat vakiintuneet muun muassa QPSNordic-kysely sekä Työilmapiiri- ja hyvinvointibarometri. (Pääkkönen ym. 2008, 51–53.)

## 2.4 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen ja psyykinen työhyvinvointi kulkevat pitkälti käsi kädessä. Suonsivun (2014, 59) mukaan työyhteisön kokeminen hyvinvoivaksi lisää työntekijän motivaatiota, sitoutumista, luottamuksen syntyä, stressinhallintaa sekä työtyytyväisyyttä. Työyhteisön

hyvinvointi liittyy organisaation tapaan käsitellä ristiriitoja sekä henkilöstön ammatilliseen arvostukseen ja tukemiseen (Riikonen 2006, 77).

Työterveyslaitoksen tutkimuksesta selviää, että tasapuolisuuden ja tuen saaminen esimieheltä paitsi lisää työhyvinvointia myös vähentää jonkin verran sairauspoissaoloja. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan palvelualueilla 60 % työntekijöistä piti työpaikkahenkeä hyvänä. (Kandolin ym. 2009, 51, 56.) Terveen työyhteisön tunnuspiirteinä voidaan pitää muun muassa avointa ilmapiiriä, selkeitä vastuualueita, arvostusta, palautetta, tukea ja turvallisuutta (Riikonen 2006, 79).

Kaija Suonsivu (2014, 33) kuvaa kriisiytyneen työyhteisön tunnuspiirteiksi muun muassa seuraavia: negatiivinen kilpailu, klikkiytyminen, suosikkijärjestelmä, huono tiedonkulku sekä puutteelliset sosiaalisen tuen järjestelmät. Nämä johtavat heikentyneeseen ilmapiiriin ja yksilötasolla stressiin, uupumukseen ja jopa masennukseen. Suonsivu muistuttaa kuitenkin, ettei työstressiä ja –uupumusta pidä sekoittaa keskenään, sillä tilapäinen stressi on tavanomaista eikä terveydelle haitallista.

Uuden työntekijän sosiaalista hyvinvointia voidaan edistää auttamalla tätä luomaan riittävät vuorovaikutussuhteet sekä hahmottamaan organisaation ja olennaisten yhteistyötahtojen toimintaa (Kjelin & Kuusisto 2003, 102). Haastavissa ryhmätilanteissa työntekijä saattaa menettää yksilöllisyytensä ja toimintakykynsä ja taantua ryhmän mukana, mikä vaikeuttaa tavoitteellista toimintaa (Nummelin 2007, 53).

Tyypillinen konfliktin syy työpaikalla on kuppikuntaisuus. Se aiheutuu ensivaikutelmista, mielikuvista ja mustavalkoisesta ajattelutavasta ”hyvät vastaan pahat”. (Jabe 2010, 73.) Ammattiosaamisen lisäksi olisikin tärkeää, että jokaisella yksilöllä olisi myös sosiaalista osaamista, eli kykyä viestiä ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa niin kielen ja tunteiden ilmaisun kuin verkostojen ja teknisten välineiden avulla (Suonsivu 2014, 49).

Eräs tärkeistä työhyvinvoinnin työkaluista on kehityskeskustelu. Siinä käsitellään tarpeen mukaan kaikkia hyvinvoinnin osa-alueita. Kehityskeskusteluja tulisi pitää vähintään kerran vuodessa ja niiden tarkoitus on selvittää tai päivittää käsitystä siitä, miten työntekijä kokee työnsä ja viihtyy työpaikassaan (Ahola 2001, 83). Paras hyöty kehityskeskustelusta saadaan, kun sekä alainen että esimies valmistautuvat siihen etukäteen.

### 3 TYÖTYTYTYVÄISYYS

Työtyytyväisyys on yksi työhyvinvoinnin osa-alueista, joskin termejä käytetään usein synonyymeinä. Työtyytyväisyys tarkoittaa yksilön omaa arviota työstä, työyhteisöstä ja –paikasta sekä siitä, ovatko omat voimavarat tasapainossa työn vaatimusten kanssa (Riikonen 2006, 75). Voidaan ajatella, että kun työhyvinvoinnin eri osa-alueet ovat kunnossa ja tasapainossa, saavutetaan työtyytyväisyys. Työtyytyväisyys kuvastaa työntekijän myönteistä suhtautumista työhön, joka ilmenee työhön panostamisena sillä se koetaan mielekkääksi (Vesterinen 2006, 41).

Harvard Business Reviewin mukaan työhönsä tyytyväisimpiä työntekijöitä leimaavat kaksi piirrettä: oppimishalu (learning) sekä eloisuus (vitality) (Carlsson & Järvinen 2012, 51). Yksilön ominaisuuksien lisäksi yleinen työviihtyvyys on merkittävä osa työtyytyväisyyttä. Viihtyvyyteen taas vaikuttaa konkreettisen ympäristön lisäksi sosiaalinen miljöö. Me-henkeä ilmentävät yhteiset arvot, normit ja luottamus sekä arvostus. Yhteisöllisyys parantaa paitsi työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta, myös asiakastytytyväisyyttä. (Repo, Ravanti & Pääkkönen 2015, 17.)

Työhönsä tyytyväinen henkilö on yleensä myös työhönsä sitoutunut. Sitoutuminen on samastumista työrooliin, jossa toimiminen vastaa yksilön tarpeita ja odotuksia. Sitoutunut työntekijä on energinen, aktiivisesti läsnä ja tuntee itsensä päteväksi. Työssä jaksamista edistää myös se, että ammatti-identiteetti on erillään muusta identiteetistä. (Nummelin 2007, 106.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 27) mukaan yksilön sitoutuminen voi perustua velvollisuuteen, tunteisiin tai hyötyyn.

Yksilön sitouttamisessa olennaista on ihmisiin panostava, näkyvä ja uskottava henkilöstöajattelu. Tällaiset organisaatiot pärjäävät työnantajakilpailussa. Kun molempien osapuolten tavoitteet ja odotukset määritellään jo rekrytointivaiheessa ja perehdytykseen panostetaan, voidaan välttyä kalliilta virhearvioinneilta. Mitä vahvempi pohja työntekijän ja -antajan suhteelle luodaan alkuvaiheessa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä saavutetaan sitoutunut ja toimiva työsuhte. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24.)

Suomessa yksi työtyytyväisyyteen negatiivisesti vaikuttava tekijä on niin sanottu lannistamisen kulttuuri, ”olen vain töissä täällä” -asenne. Tunteemme vaikuttavat havainnointikykyymme: myönteinen asenne laajentaa sitä, negatiivinen suhtautuminen kutistaa. Heikot resurssit, yksitoikkoisuus ja tulosten näkymättömyys turhauttavat työntekijää, mikä saattaa aiheuttaa monenlaista harmia työyhteisössä. Välinpitämättömyys myös lisää virheiden ja tapaturmien riskiä. (Repo ym. 2015, 10.)

Yksi tunnettu työtyytyväisyysteoria on Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria. Kuten Työhyvinvoinnin portaatin, se perustuu Maslow'n tarvehierarkiaan. Teorian mukaan työtyytyväisyys ja -tyytymättömyys ovat kaksi erillistä asiaa, jotka riippuvat eri tekijöistä. Niin kutsutut motivaatio- eli kannustetekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, kun taas hygienia- eli toimeentulotekijöiden puuttuminen aiheuttaa tyytymättömyyttä. (Herzberg 1959 Riihelän 2012, 11 mukaan)

Motivaatiotekijöitä voivat olla esimerkiksi arvostuksen ja tunnustuksen saaminen, etenemismahdollisuudet ja vastuu. Niiden puuttuminen tekee työstä puuduttavaa toistoa, mutta ei teorian mukaan aiheuta tyytymättömyyttä. Hygieniatekijöihin taas lukeutuvat asiat, jotka ovat sinällään neutraaleja mutta puuttumisellaan aiheuttavat tyytymättömyyttä, kuten palkka, työnjako ja -suunnittelu, henkilöstöpolitiikka ja työsuhteen varmuus. (Herzberg 1959 Riihelän 2012, 12 mukaan.)

Työtyytyväisyys ja motivaatio ovat positiivinen noidankehä; motivaatio lisää työtyytyväisyyttä ja työhönsä tyytyväinen henkilö on myös motivoitunut. Käyttäytymistieteilijä David McClellandin mukaan motivaatio voi johtua kolmesta eri tekijästä: saavutukset, vallantunne tai yhteenkuuluvuus. Toisin sanoen motivaation syy saattaa piillä joko työn sisällössä, siitä saatavassa palkkiossa tai statuksessa tai halussa miellyttää ja auttaa. Näiden motiivien ero tekee yksilöistä erilaisia, mutta myös mahdollistaa sen, että hyvinkin erilaisiin töihin ja asemiin löytyy tekijä. (Rasila & Pitkonen 2010, 12–14.)

Vaikka monet työtyytyväisyyteen vaikuttavat seikat riippuvat työnantajasta, työympäristöstä ja -yhteisöstä, ei pidä unohtaa työntekijän omaa vastuuta työyhteisössä ja työtyytyväisyyden – niin oman kuin muidenkin – osatekijänä. Sen sijaan, että suhtautuu työelämäänsä työnantajan ja -tekijän välisenä valtataisteluna tai riistosuhteena, tulisikin

kiinnittää huomiota yhteistyön merkitykseen ja yhteisen edun ajamiseen. (Salminen 2015, 45.)

Työtyytyväisyyden ohella puhutaan usein työn ilosta, työn imusta ja ”flowsta”. Työn imu on pysyväluonteinen, myönteinen ja motivoiva tunnelataus. Siihen sisältyy kolme tekijää: tarmokkuus eli kokemus energisyydestä ja jaksamisesta, omistautuminen eli kokemus merkityksellisyydestä ja innostuneisuudesta sekä uppoutuminen eli kokemus keskittymisestä ja paneutumisesta työhön. Flow taas työhyvinvoinnistakin tuttu tila, jossa työn edellytykset ovat tasapainossa yksilön kompetenssin kanssa. Flow-tilassa ihminen käyttää koko kapasiteettinsa yhteen asiaan sulkien muun ulkopuolelle (Pakka 2010, 8–9).

Työtyytyväisyyttä voidaan yksilötasolla tarkastella esimerkiksi työn vetovoiman näkökulmasta: mikä työssä vetää työntekijää puoleensa ja mikä toisaalta saattaisi työntää toisiin tehtäviin tai toiseen työyhteisöön. Vetovoimaa yleensä aikaansaavat esimerkiksi omien arvojen mukainen työ, sopiva haasteellisuus, riittävä tuki ja mahdollisuudet edistymiseen sekä riittäväksi koettu korvaus. Työntövoimaa taas aiheuttavat ikävystymisen tai riittämättömyyden tunteet, ristiriidat, huomiotta jääminen sekä kehnot työskentelyvälineet tai -olosuhteet. (Rasila & Pitkonen 2010, 8–9.)

Työtyytyväisyyttä edistäviä seikkoja voidaan kutsua voimavaratekijöiksi. Näitä ovat muun muassa omat vaikutus- ja päätöksentekomahdollisuudet työpaikalla, mahdollisuus innovatiivisuuteen, erilaisuutta arvostava ilmapiiri, avoin tiedonkulku sekä selkeät roolit. Näiden seikkojen toteutuminen ja järjestykseen saaminen paitsi edistää tyytyväisyyttä myös parantaa tehokkuutta ja koko työyhteisön toimivuutta. (Pakka 2010, 13.)

## 4 TYÖTYYTYVÄISYYDEN KEHITTÄMINEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEINAIN

Henkilöstöjohtaminen on johtamistoiminnan ydintä. Se koostuu muun muassa suunnittelusta, organisoinnista, ohjauksesta ja valvonnasta. Esimiestyö on paitsi työn sujuvuudesta ja tuloksesta myös henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtimista. Esimiehenä toimiminen perustuu lain sanelemaan direktio- eli työnjohto-oikeuteen, mutta on pohjimmiltaan ihmisiin vaikuttamista. Henkilöstöhallinto on osa henkilöstöjohtamista ja käsittelee lainsäädäntöön pohjaavia toimenpiteitä. (Eräsalo 2008, 13–14.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa erilaisiin osa-alueisiin. ”Managing” on asiajohtamista, joka tuottaa selkeitä tavoitteita, tuloksia ja informaatiota. ”Leading” johtaa ihmisiä pyrkien yhteistyöhön ja sitoutumiseen. ”Coachingissa” keskitytään yksilön potentiaaliin sekä tuetaan ja autetaan ihmistä oppimaan sen sijaan, että tätä opetettaisiin. Nämä roolit risteävät usein ja hyvä esimiestyö sisältää niitä kaikkia. (Suonsivu 2014, 140–149.)

Organisaation johto ja esimiehet ovat avaintekijöitä työhyvinvoinnissa. Voidakseen tuottaa laadukasta ja kannattavaa palvelua, on yrityksen syytä ylläpitää ja kehittää henkilöstön työkykyä, sillä se edesauttaa myös organisaation sujuvaa toimintaa. (Nummelin 2007, 91.) Henkilöstön keskinäistä sekä johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta kuvaa hyvin englannin kielen termi interdependent, toisistaan riippuvaiset. Palvelualoilla riippuvaisuus on hyvin välitöntä ja konkreettista. (Boella 2000, 250.)

Suuri osa ryhmässä toimimisesta perustuu viestintään. Myös kaikkinaisen johtaminen eli vaikuttaminen tapahtuu viestimällä. Informaatio voi olla operatiivista, jolloin se edistää (liike)toiminnan sujuvuutta ja on välttämätöntä työn ja yhteistoiminnan sujumiseksi. Non-operatiivinen viestintä taas ei liity välittömästi toimintaan, vaan täydentää sitä. Se vahvistaa yhteisöllisyyttä ja lisää hyvinvointia. (Eräsalo 2008, 138–139.)

Tehokas viestintä on usein myös yksi – etenkin suurten – yritysten ongelmakohdista. Tiedottaminen on yksisuuntaista informaation antamista, kun taas viestintä on vuorovaikutteista ja dialogista. Kanavia on monia suullisesta kirjalliseen ja erilaisiin tietoteknisiin

keinoihin. Myös nonverbaalinen viestintä on merkityksellistä, kenties sanallistakin tärkeämpää. (Eräsalo 2008, 139–141.)

Kommunikaatio voidaan jakaa karkeasti suoraan ja epäsuoraan. Suora kommunikaatio on tehokasta ja yksiselitteistä, epäsuora rönsyilevämpää ja tunnepitoisempaa. Suoraa kommunikaatiota voidaan pitää ammattimaisempaa, mutta tyyli ja siihen reagoiminen ovat kovasti paitsi yksilö- myös kulttuurikohtaisia. Ilmeisen tärkeinä seikkoina voidaan aina pitää selkokieliisyyttä ja toisen osapuolen kuuntelemista. (Suonsivu 2014, 50–51.)

Hyvin konkreettisenä esimerkkinä työpaikan jokapäiväisestä viestinnästä on ilmoitustaulu tai vastaava ajantasainen kommunikointijärjestelmä. Ulla Eräsalo (2008, 142) neuvoo jakamaan ilmoitustaulun palstoihin ja otsikoimaan sekä aiheittain että pysyvien ja akuuttien ilmoitusten mukaan. Tiedotteissa tulisi aina lukea päivämäärä ja myös niiden poistamisesta tulee huolehtia, kun asia ei enää ole ajankohtainen. ”Tauluvastaava”, joka huolehtii taulun päivittämisestä, voi myös olla paikallaan.

Viestintään, varsinkin esimiesten ja alaisten välillä, kuuluu olennaisena osana palaute. Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta asiallisessa ja rakentavassa hengessä on työyhteisössä hyvin arvokasta. Pirkko Heiske (2001, 131) on toisaalta sitä mieltä, että termi ”palaute” kuvaa keinotekoisesti kanssakäymistä ja siihen liittyy mielikuva mekaanisuudesta ja ns. kuittaamisesta. Palaute voi olla jokapäiväistä kommentointia tai kehityskeskustelun kaltaista, organisoitua toimintaa.

Niukka palautteenantaminen voi johtua siitä, että työpaikalla koetaan työstä kiittämisen olevan tarpeetonta tai että työn tekemiseen on syytä puuttua ainoastaan silloin, kun merkittävää moitittavaa on. Positiivinen palaute eli kiittäminen voi olla hankalaa tai kiusallista joko antajan tai vastaanottajan näkökulmasta. (Heiske 2001, 132–134.) Tehokas ja suora palautekulttuuri edellyttää että se, jota asia häiritsee, nostaa kissan pöydälle riippumatta siitä, onko alaisen vai esimiehen roolissa (Jabe 2010, 151).

Kritiikin antamisessa tulee keskittyä siihen, että korjaava palaute on täsmällistä ja selkeää ja kohdistuu oikeaan asiaan, ei ihmisen persoonaan tai arvoihin. On varottava syyttelyä ja kyettävä perustelemaan havaintojen pohjalta. Erilaiset ihmiset odottavat ja osaavat ottaa vastaan erilaista palautetta, mutta olennaisinta on usko siihen, että yksilö on kehityskykyinen sekä arvostus tätä kohtaan. (Jabe 2010, 153.)



Kritiikin vastaanottaminen on taito, joka helpottaa jokaisen työssäkäyvän elämää. Huomioon otettavia seikkoja ovat muun muassa kuunteleminen puolustautumisen sijaan, asian esille ottamisen arvostaminen sekä kiinnostus sitä kohtaan, mitä kritiikin esittäjä odottaa. (Nummelin 2007, 77.) Valitettavasti jotkut saattavat käyttää palautetta aseena ja välittää valheellista tai subjektiivista tietoa työtovereilleen tai esimiehilleen ajaakseen omaa etuaan tai parjatakseen muita (Lloyd 2006, 127).

Toisinaan esimies joutuu ratkomaan työntekijöiden välisiä kiistoja. Ongelmat ovat luonnollinen osa ihmisen toimintaa, eivätkä ne muodostu ylitsepääsemättömiksi, jos ne opitaan ratkomaan ajoissa (Nummelin 2007, 74). Alaisten välisissä ristiriidoissa esimiehen tulisi suunnata huomionsa yksilöiden työpanokseen. Mikäli työntekijöiden suhteet vaikuttavat työn laatuun, on se esimiehelle selkeä näkökulma, jonka kautta puuttua tilanteeseen. Jos taas erimielisyydet jätetään sivuun, työ hoidetaan moitteetta eikä kukaan sitä tunnu tarvitsevan, ei esimiehen ole välttämätöntä puuttua asiaan. (Lloyd 2006, 152.)

Usein esimies toimii aiempien työtovereidensa johtajana. Kollegoiden suhtautuminen voi muuttua ja asioiden puheeksi ottamisesta tulla vaikeampaa. Uusi esimies saattaa yllätyä pienten ongelmatilanteiden määrästä ja niiden edellyttämistä toimenpiteistä. (Kehusmaa 2011, 49.) Esimiehellä on työturvallisuuslain (738/2002) mukaan velvollisuus paitsi reagoida työntekijöiden ilmaisemiin huoliin myös itse aktiivisesti tarkastella työympäristöä sekä siihen liittyviä epäkohtia (Ahola 2001, 39).

Työkyvyn ongelmiin tarttumista kutsutaan varhaisen tuen tai välittämisen malliksi. Ongelma saattaa liittyä työn ominaisuuksiin ja työntekijän yksityiselämään. Tällöin esimiestuki ja joustamisen mahdollisuus ovat tärkeitä työntekijän jaksamisen ja työkyvyn kannalta. Kun tällaisia tilanteita esiintyy, tulee esimiehen ottaa asia puheeksi ja selvittää kyseisen henkilön kanssa, mitä asialle voidaan työpaikalla tai esimerkiksi työterveyshuollossa tehdä. Tilanne voi olla ärsyttävä tai kiusallinen molemmille osapuolille, mutta tarpeeksi aikainen puuttuminen edesauttaa keskustelun asiallisuutta. (Ahola 2001, 35, 43.)

Muutos ja muutostilanteet testaavat esimiestyötä erityisesti. Muutoksen johtamisessa tulee ottaa huomioon henkilön sitoutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät: motivointi, samastuminen, ammatillinen osaaminen ja hyvä työnjako. Koko työyhteisön toimivuus on toinen muutoksen onnistumisen kannalta tärkeä seikka. On myös syytä muistaa, että jokainen reagoi muutokseen eri tavalla ja tahdilla, ja siksi onkin tärkeää kannustaa pakottamisen sijaan. (Repo ym. 2015, 4.)

Hyvällä johtamisella on myös taloudellinen vaikutuksensa. Erittäin hyvä ja erittäin huono johtaminen saattaa näkyä yritysten liikevaihdossa jopa kymmenen prosentin erona. Huonon esimiehen alaisilla on jopa 60 % enemmän poissaoloja ja vaihtuvuus ja sen myötä rekrytointikulut ovat suuria. Peräti 70 % itse irtisanoutuvista lähtee huonon esimiehen takia. (Repo ym. 2015, 2.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

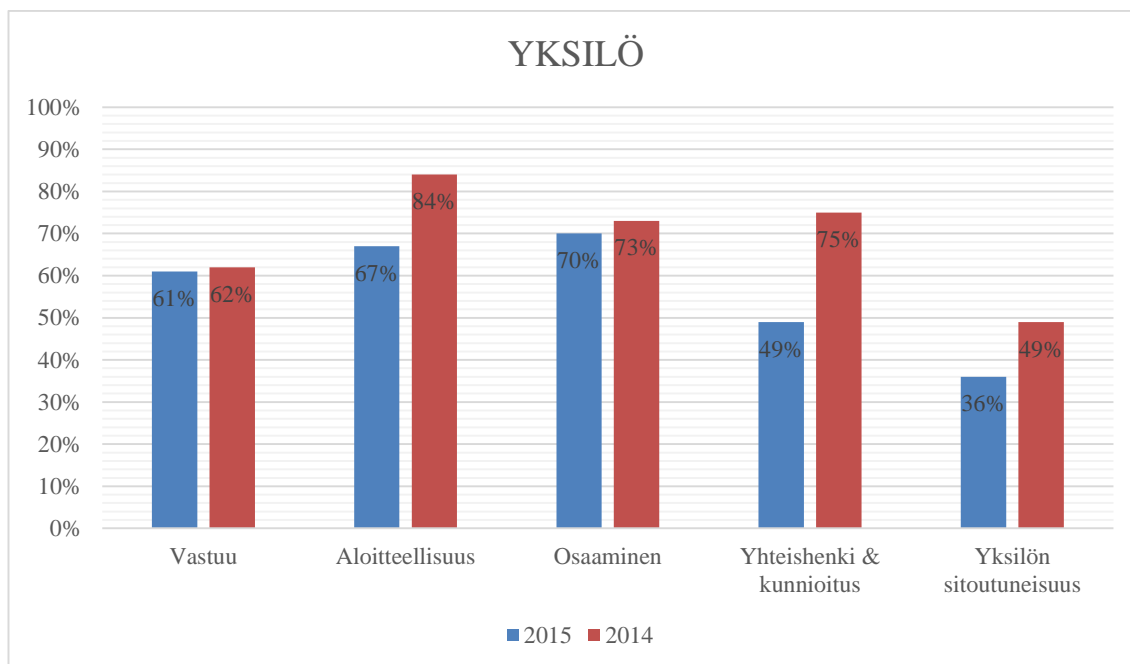
Opinnäytetyön aihe syntyi sekä tekijän kiinnostuksesta että kohdeyrityksen tarpeesta. Työtyytyväisyyttä on seurattu säännöllisesti, mutta tulosten analysointi ja niihin pohjautuvat konkreettiset teot ovat jääneet vähemmälle. Tutkimusongelmana oli ennen kaikkea yrityksen työhyvinvoinnin heikkojen kohtien havaitseminen ja esille tuominen. Kvantitatiivisen tutkimuksen lähdeaineistona oli henkilöstölle teetetty työtyytyväisyyskysely.

Työtyytyväisyyskysely on riippumattoman TNS-gallupin tekemä tutkimus (liite 1). Syksyllä 2015 siihen osallistui 36 työntekijää eli noin 60 % henkilöstöstä. Alle kaksi kuukautta talossa työskennelleet ja vanhempain- tai opintovapaalla olevat työntekijät eivät osallistuneet kyselyyn, joten vastausprosentti on melko suuri. Kysely tehdään sähköisesti työpaikalla ja siihen vastaamiselle merkitään aika työvuorolistoihin eli on siten lähes pakollinen työntekijöille. Tulokset käsitellään nimettöminä.

Kysely sisältää laajasti väittämiä yksilön ja toimipisteen toiminnasta, työssä jaksamisesta ja motivaatiosta, esimiestyöstä sekä yhteishengestä. Lisäksi kyselyssä kartoitetaan sitä, kuinka hyvin työntekijä kokee tuntevansa työpaikkansa sekä sen strategiat ja arvot. Tutkimus koostui neljästä osa-alueesta: yksilö, organisaatio, johtajuus & tavoitteet sekä turvallisuus & kestävä kehitys. Ketjun imagoon tai brändiin liittyviä kysymyksiä ei käsitelty tässä tutkimuksessa, sillä ne eivät varsinaisesti liity työtyytyväisyyteen, vaan kartoittivat lähinnä työntekijöiden käsitystä työpaikkansa maineesta.

Väittämiin vastattiin asteikolla 1=erittäin kielteinen, 2=kielteinen, 3=neutraali, 4=myönteinen, 5=erittäin myönteinen. Tulosten raportoinnissa on huomioitu myönteisten ja erittäin myönteisten vastausten prosenttiosuus. Vertailukohtana on vuotta aiemmin tehty vastaava tutkimus. Tutkimustuloksissa ilmaistaan ensin osioiden teemat kuvioina, joiden jälkeen käsitellään teemojen sisältämiä yksittäisiä kysymyksiä.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET



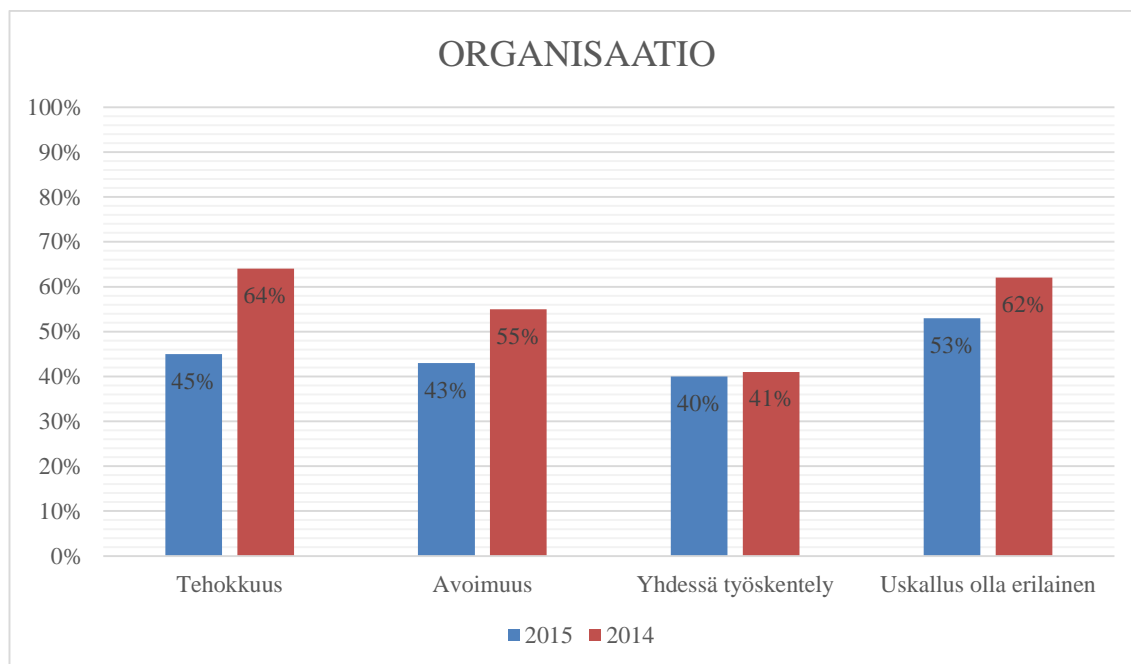
KUVIO 2. Työtyytyväisyyskyselyn yksilö-osion teemat.

Kuviossa 2 ilmaistaan yksilö-osion teemojen saamat keskiarvotulokset (myönteiset ja erittäin myönteiset vastaukset). Vastaajista 89 % koki ottavansa itse vastuuta ongelmatilanteissa ja 61 % vastasi kollegoiden tekevän samoin. Noin puolet tunsivat voivansa tehdä itsenäisiä päätöksiä työssä ja 42 % pääsevänsä ratkomaan ongelmia esimieheltä kysymättä. Yhteishenkeä piti erittäin hyvänä 47 % vastaajista ja 42 % koki, että työpanoksesta annetaan hyvin tunnustusta. Työntekijöistä 58 % tunsivat itsensä arvostetuksi.

Aloitteellisuudessa ero oman ja yhteisön toiminnan välillä oli selvä: 89 % vastasi toimivansa oma-aloitteisesti päivittäisessä työssään, mutta 44 % oli sitä mieltä, että osastolla saadaan erittäin hyvin asiat tapahtumaan. Työn hyvin tekemiseen vaadittavan ammattiosaamisen koki omaavansa 89 % vastaajista. Lisäksi 53 % vastasi, että osaamisen kehittämiseen on hyvät mahdollisuudet.

Liiketoimintaan liittyvää osaamista pidettiin yksilötasolla hyvänä: vastaajista 89 % tiesi, miten oma työpanos vaikuttaa asiakaskokemukseen ja 75 % kuinka asiakkaiden mielikuvaa kohdeyrityksen laadusta voisi parantaa. Osaston tulokset olivat matalammat:

58 % ajatteli, että osastolla mietitään aina asiakkaan parasta ja 47 % tunsi, että osastolla etsitään jatkuvasti keinoja asiakaskokemuksen parantamiseksi.

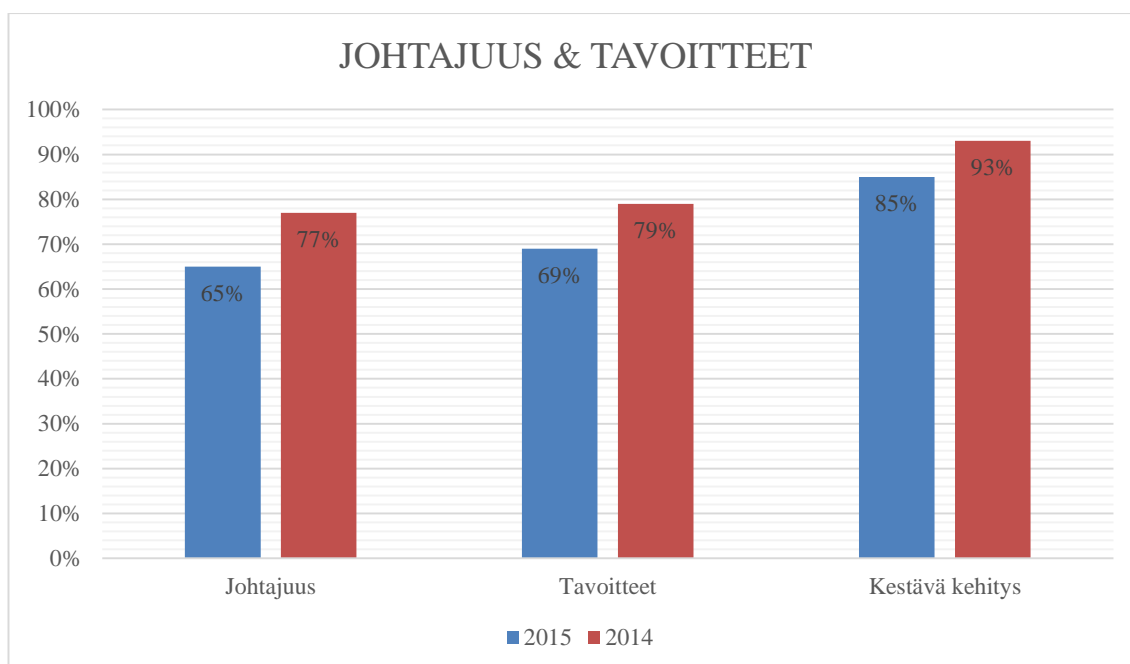


KUVIO 3. Työtyytyväisyyskyselyn organisaatio-osion teemat.

Kuviosta 3 nähdään organisaatio-osion teemojen keskiarvotulokset (myönteiset ja erittäin myönteiset vastaukset). Tehokkuuden heikoimmat tulokset (31 %) tulivat kysymyksistä liittyen työkaluihin ja välineisiin, joita työn hyvin tekeminen edellyttää sekä kustannustehokkaaseen toimintaan. Asioiden nopea eteneminen päätöksenteon jälkeen sai myönteisen vastauksen 36 % työntekijöistä.

Paremmat pisteet saivat selkeät roolit ja vastualueet (58 %), työntekijöiden organisointi (56 %) sekä yksinkertainen ja tehokas työtapa (61 %). Avoimuuden kohdalla vastaukset olivat heikompia: 47 % piti ilmapiiriä luottavaisena ja sellaisena, jossa ristiriidoista voidaan keskustella. 39 % koki olevansa mukana osastolla tehtävissä päätöksissä ja toimenpiteissä.

Puolet vastaajista tunsi, että osastolla kyseenalaistetaan usein totut tavat päivittäisen työn parantamiseksi ja että uusia, parempia ajattelu- ja työskentelytapoja kokeillaan liiketoiminnan parantamiseksi. 58 % vastasi, että virheistä opitaan ja opittua hyödynnetään toimintatapojen parantamisessa.



KUVIO 4. Työtyytyväisyyskyselyn johtajuus & tavoitteet-osion teemat.

Kuviossa 4 ilmaistaan johtajuus & tavoitteet-osion keskiarvotulokset (myönteiset ja erittäin myönteiset vastaukset). Johtajuus-osiossa kysyttiin yksityiskohtaisesti esimiestyöstä ja sen vaikutuksesta koko osaston toimintaan. Vastaajista 67 % koki, että esimies kehittää liiketoimintaa ja tekee tulosta ja 78 % vastasi esimiehen varmistavan, että alaiset tekevät sen, mitä ovat luvanneet. Asiakkaiden tarpeista ja niiden täyttämisestä keskusteltiin 56 % mielestä tarpeeksi.

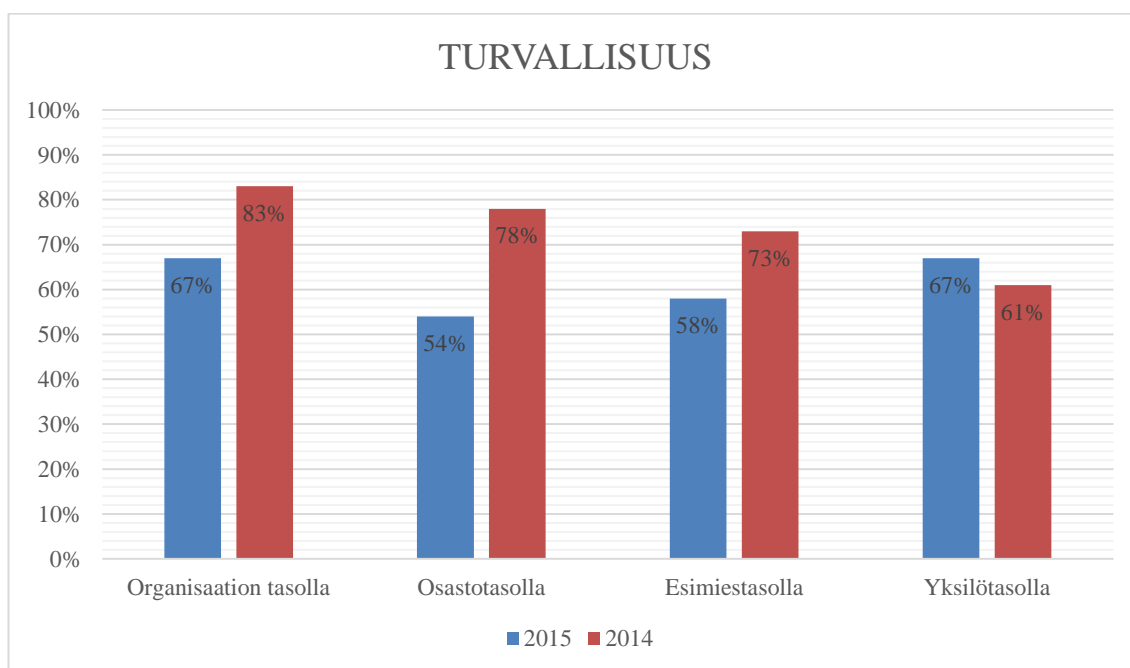
Ihmisten kehittäminen ja johtaminen sai 65 % myönteisiä vastauksia. Palautetta koki saavansa 69 % ja vastuuta sekä haasteita 58 %. Vastaavia lukuja annettiin myös kannustamiselle ja oppimaan auttamiselle. 89 % tunsi, että esimies kuuntelee yksilön ajatuksia, mielipiteitä ja ideoita.

Työntekijöistä 67 % vastasi esimiehen tuntevan työntekijöiden kyvyt ja hyödyntävän niitä sekä rakentavan luottamukseen perustuvia suhteita työyhteisössä. Saman tuloksen sai myös aktiivisuus yksinkertaisempien työtapojen etsimisessä. Vastaajista 72 % koki esimiehen rohkaisevan uusien työtapojen kokeilemiseen ja kehittymiseen.

Hieman matalampia lukuja tuli muutokseen liittyen: 56 % tunsi, että esimies auttaa ymmärtämään muutosten taustalla olevat syyt ja 58 % että muutoksista tiedotetaan jatkuvasti. Vastaajista 69 % kuitenkin sanoi, että esimies tukee työssä, kun muutoksia ja uusia tapoja esitellään.

Vastaajista 85 % ilmoitti luottavansa lähimpään esimieheensä ja 63 % koko yksikkönsä johtoryhmään - tässä tosin ei tarkennettu, tarkoitetaanko osaston vai koko tavaratalon johtoryhmää. Kehityskeskusteluja koskevien kysymysten keskiarvo oli 79 %: viimeisen kahdentoista kuukauden aikana 88 % oli tehnyt esimiehensä kanssa suunnitelman tulevan vuoden tavoitteista, 77 % seurannut työntekijän yleistä suoriutumista ja 73 % sopinut seuraavan vuoden kehityssuunnitelmasta.

Tavoitteet olivat melko hyvin tiedossa. Kysymyksen asettelusta riippuen (osasto/yksikkö) 67 tai 69 % tunsi, että työyhteisöllä on selkeät tavoitteet, joiden eteen työskennellään. Tavoitteita seurataan säännöllisesti 72 % mielestä. Kyselyssä käsiteltiin myös kestävästä kehitystä, johon on pyritty työpaikalla panostamaan. Vastaajista 82 % koki tuntevansa vastuunsa negatiivisten ympäristövaikutusten vähentämisestä ja 86 % että kestävä kehitys on luonnollinen osa jokapäiväistä työtä. Lisäksi 86 % vastasi olevansa ylpeä siitä, miten kohdeyritys työskentelee kestävästä kehityksestä hyväksi.



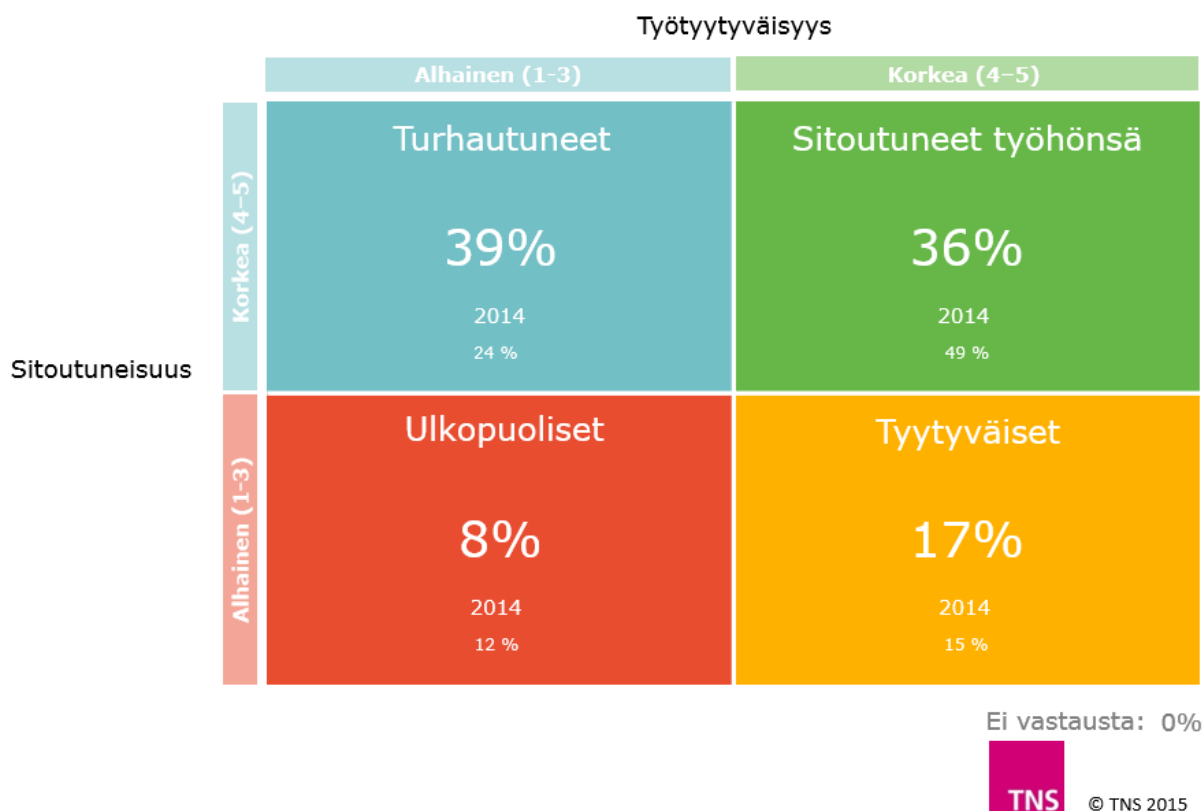
KUVIO 5. Työtyytyväisyyskyselyn turvallisuus-osion teemat.

Kuvio 5 näyttää turvallisuus-osion teemojen saamat keskiarvovastaukset (myönteiset ja erittäin myönteiset vastaukset). Vastauksissa oli jonkin verran vaihtelua: 67 % ajatteli, että organisaatio tarjoaa turvallisen ja terveydelle haitattoman ympäristön ja 54 %, että terveys ja turvallisuus huomioidaan aina kaikessa toiminnassa. Johtajien toiminnasta 58

% tunsi, että esimies tekee aktiivisesti töitä varmistaakseen turvallisuuden ja kannustaa miettimään turvallisuutta.

Yksilökysymyksiin 83 % vastasi itse noudattavansa terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä rutiineja ja 67 % koki kollegoiden toimivan samoin. Vastuunsa terveydelle haitattoman ympäristön tukemisesta tunsi 86 %. Joskus esiintyvänä huolenaiheena pidettiin työpaikan pysyvyyttä tulevaisuudessa (69 %) ja epäpätevyyttä työtehtävien hoitamiseen (67 %). Harvempi kuitenkin pelkäsi tekevänsä virheen (36 %) tai ettei suoriudu työstään työmäärän takia (33 %). Uudelleenjärjestelyistä oli huolissaan 44 %.

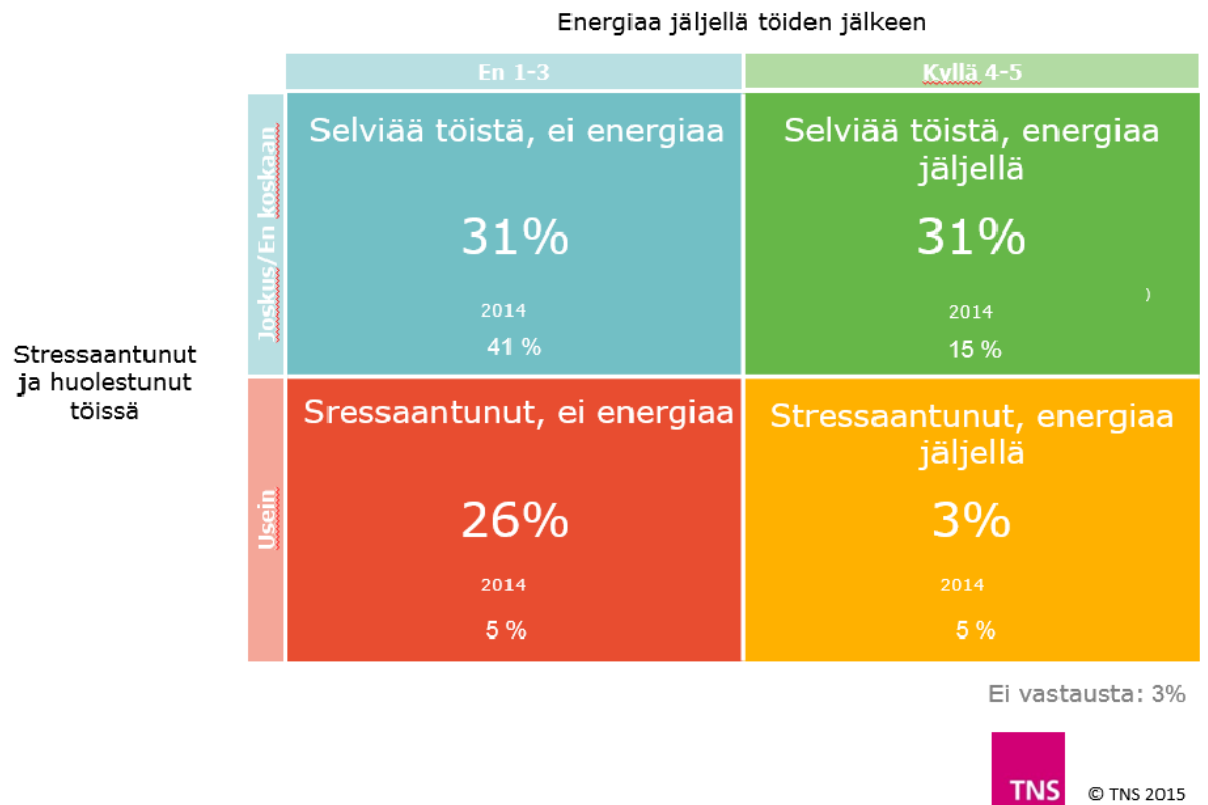
Vastausten perusteella voidaan muodostaa työntekijöistä erilaisia ryhmiä. Työtyytyväisyyden suhde sitoutuneisuuteen (kuvio 6) kertoo, paljonko työntekijä kokee antavansa työpaikalle ja toisaalta saavansa työtyytyväisyyden muodossa takaisin. Optimaalisin tilanne on työhönsä sitoutunut henkilö, jolla sekä sitoutuneisuus että tyytyväisyys ovat korkealla. Heikoin ryhmä on ulkopuoliset, joilla molemmat osa-alueet ovat alhaisia. Turhautuneet antavat paljon olematta kovin tyytyväisiä, tyytyväiset taas eivät sitoudu toivotulla tavalla.



KUVIO 6. Työtyytyväisyys & sitoutuneisuus. TNS-gallup 2015.



Energian ja stressin suhde (kuvio 7) jakaa työntekijät ryhmiin näiden osa-alueiden mukaisesti. ”Selviää töitä, energiaa jäljellä” on paras tilanne, jossa yksilö ei huolehdi liikaa eikä käytä kaikkia voimavarojaan työhön. Tämän vastakohta on ”stressaantunut, ei energiaa”. Välimuodoissa henkilö joko stressaa mutta jaksaa tai kuluttaa energiansa mutta ei stressaannu liikaa.



KUVIO 7. Energia & stressi. TNS-gallup 2015.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Kun työtyytyväisyyskyselyä alettiin analysoida, oli tiedossa, että se oli teetetty heti erittäin kiireisen kesäkauden jälkeen. Oli selvää, että tällä oli vaikutuksensa tuloksiin; työntekijöiden energiatasot olivat matalat ja kuormittava ruuhka-aika vielä tuoreena mielessä. Tuloksia analysoitiin työpaikalla kuuden hengen työryhmässä, ja kaikki osallistujat muistuttivat ajankohdan vaikutuksesta ja sen aiheuttamista eroista aiempiin tutkimuksiin. Voidaan jopa ajatella työntekijöiden ikään kuin kostaneen raskaan sesonkikauden aiheuttaman rasituksen olemalla hyvin kriittisiä vastauksissaan.

Vaikka tulokset kaikkiaan olivat toivottua ja aiempia heikompia, voitiin vastauksista poimia positiivisiakin seikkoja. Käytännön asioista hyvällä tolalla olivat muun muassa kehityskeskustelut ja työntekijän optio esimiestukeen työssä edistymisessä. Myös ympäristöajattelu ja kestävä kehitys olivat keskittymisen kohteena ja vakiintunut osa päivittäistä työntekoa.

Kehitettävää kuitenkin riittää. Esimerkiksi kunnioitus ja avoimuus ovat työtyytyväisyyden kannalta olennaisia asioita, joiden tulokset eivät olleet lähelläkään toivottuja. Johtajuuden saamat pisteet olivat kohtalaisia, mutta sieltäkin voitiin poimia aiheita, joihin tulisi panostaa; muutosjohtaminen sekä yhteenkuuluvuuden edistäminen ensimmäisinä. Henkilöstöjohtaminen vaatii erityistä huomiota kohdeyrityksessä sen koon ja suuren vaihtuvuuden vuoksi. Myös esimiehet vaihtuvat aika ajoin, mikä lisää haastetta toimivaan henkilöstöjohtamiseen.

Eräs tekijä, joka osaltaan vaikutti hieman vastauksiin, oli kysymysten muotoilu. Välillä on epäselvää mitä tarkoitetaan, kun puhutaan yksiköstä tai osastosta, eli kysytäänkö koko tavaratalosta ketjun yksikkönä vai ravintolaosastosta tavaratalon yksikkönä, eikä selvennystä ole vastaustilanteessa saatavilla. Toisekseen kysymysten asetteluissa oli paljon äärisanoja; aina, erittäin, kaikkein, jatkuvasti ja niin edelleen. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että työpaikan ulkomaalaistaustaiset työntekijät tekevät kyselyn ilman tulkkausapua, joten kielitaito saattaa vaikuttaa hieman heidän vastauksiinsa.

On erittäin positiivista ja jopa poikkeuksellista, että työtyytyväisyyttä seurataan näin pitkäjänteisesti. Suuri ketjuyritys toki vaikuttaa asiaan; resurssit ovat paremmat kuin

pienellä yksityisyrittäjällä. On kuitenkin varottava, ettei työtyytyväisyyden kehittäminen jää kyselyn suorittamiseen, vaan sen tuloksia todella tarkastellaan ja niiden pohjalta tehdään muutoksia. Työntekijöistä koostuva työryhmä on erinomainen alku, mutta monissa muutoksissa viime käden vastuu on kuitenkin esimiesportaalla.

Työtyytyväisyyskyselyn tuloksia käsiteltiin tammikuussa 2016 kuuden työntekijän tiimissä. Ensisijaisiksi kehityskohteiksi nousivat yksilön sitoutuneisuus, yhteishenki ja kunnioitus sekä tehokkuus, etenkin viestinnän suhteen. Kehitysalueet valittiin paitsi kyselyn tulosten, myös osanottajien omien kokemusten perusteella. Suurimpien ongelmakohtien koettiin kiteytyvän näihin aiheisiin. Positiivisina ja jatkossakin ylläpidettävinä asioina pidettiin turvallisuutta, yhdessä työskentelyä sekä ammattitaitoa.

*Yksilön sitoutuneisuus* kohdeyrityksessä oli vaihtelevaa. Työntekijöiden tausta ja motivaatio vaihteli: esimerkiksi kymmentuntisella sopimuksella työskentelevä toisen alan opiskelija suhtautunee työhönsä eri tavalla kuin täysiä tunteja tekevä kokki. Haaste onkin saada kaikki työntekijät samalle viivalle motivaation ja kiinnostuksen suhteen.

Sitoutumiseen sisältyy niin halu oppia ja olla osa yhteisöä kuin konkreettinen ammattitaitokin. Molempia edistämään ryhmä ehdotti ns. buddy feedback-palauteharjoitusta, joka on toteutettu yrityksessä aiemminkin mutta sittemmin jäänyt. Harjoituksessa jokainen työntekijä pyytää kirjallisesti palautetta – sekä kiitettävää että kehitettävää – kolmelta työtoverilta sekä yhdeltä esimieheltä. Nämä voidaan ottaa mukaan kehityskeskusteluun ja käsitellä siellä. Aiemmasta poiketen esimiehet voisivat osallistua myös palautteen vastaanottamiseen. Harjoitus kehittää avoimuutta sekä kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta, jatkossa myös kasvokkain.

Ryhmä harkitsi myös kuukauden työntekijä -äänestystä, mutta ei tullut yksiselitteiseen lopputulokseen siitä, olisiko se hyvä ajatus. Osan mielestä se toimisi motivaattorina ja olisi hauskaa ekstraa työpaikalla, toiset taas näkivät sen eriarvoistavan ja aiheuttavan jopa katkeruutta. Ajatus jätettiin hautumaan.

Paitsi sitoutuneisuuteen, myös perehdytykseen ja koko osaston toimintaan positiivisesti vaikuttaisi niin sanotun kummitoiminnan elvyttäminen. Kummi on ikään kuin pitkäaikainen perehdyttäjä, joka kulkee mukana uuden työntekijän alkutaipaleella tukien ja neuvoen muissakin kuin konkreettisissa työn suorittamiseen liittyvissä asioissa.

Kummi on helposti lähestyttävä, mikä on tärkeää etenkin näin suuressa yrityksessä. Kummitoiminta, joka siis on aiemmin ollut aktiivista yrityksessä mutta viime vuosina unohtunut, nousi esiin useaan otteeseen yhtenä ratkaisukeinona tutkimuksen ongelmiin.

*Yhteishenkeen* vaikuttaa merkittävästi suuri vaihtuvuus, joka on arkipäivää myös kohdeyrityksessä. Vaikka kaikki tulevat toimeen keskenään, ovat työtoverit vieraampia. Pelkästään viime vuoden loppupuolella yritykseen palkattiin 17 uutta työntekijää, mikä on huomattavasti enemmän kuin aiemmin. Vaihtuvuuden lisääntymiseen saattaa vaikuttaa sekin, että yritys on ollut toiminnassa kuutisen vuotta ja moni alusta asti olleista vakityöntekijöistä vaihtaa nyt työpaikkaa. Tämä luonnollisesti vaikuttaa niin viihtyvyyteen kuin yhdessä työskentelyynkin.

Eräs esiin nousseista seikoista oli se, että suuren työntekijämäärän ja ripeän vaihtuvuuden vuoksi kaikki eivät tunne toisiaan edes nimeltä. Työasuun kuuluu nimikyltti, mutta työntekijöiden jakautuminen eri osastoille ja aamu- tai iltavuoropainotteisuus johtaa siihen, että monet näkevät toisiaan hyvin harvoin. Yksinkertainen ratkaisu tähän olisi, että jostakin löytyisi pienet esittelyt kaikista osaston työntekijöistä.

Esimiesten esittelyt voitaisiin kiinnittää toimiston oven ja työntekijöiden esittelyt pukuhuoneiden ovien ulkopuolelle, jolloin ne olisivat kaikkien nähtävillä. Esittelyissä voisi nimen ja kuvan lisäksi olla joitakin perustietoja, kuten aloitusvuosi, missä työpisteessä häntä useimmin näkee ja niin edelleen. Paitsi että näiden avulla olisi hauskaa tutustua niihinkin ihmisiin, joita harvemmin näkee, helpottaisi se myös organisaation ja ”hierarkian” hahmottamista. Myös erityiset vastualueet, kuten työturvallisuusvastaavan rooli, olisivat helposti löydettävissä näistä esittelyistä.

Yhteishenkeen liittyy vahvasti myös virkistyspäivät ja niiden avulla ryhmäytyminen. Toistaiseksi yrityksen toimesta on järjestetty kerran vuodessa virkistystapahtuma. Työryhmä ideoi työntekijöiden omaa virkistystoimikuntaa, jonka toiminta olisi vapaaehtoista ja omakustanteista. Juhlimisen sijaan voitaisiin käydä harrastamassa ja erilaisissa tapahtumissa vaikkapa kerran kuukaudessa tai kahdessa.

*Tehokkuudessa* merkittäväksi osa-alueeksi nousi viestintä. Yrityksessä on toistuvana ongelmana tiedonkulun hitaus esimerkiksi ruokalistamuutoksia koskien. Yrityksen koon

ja suuren työntekijämäärän vuoksi toimiva kommunikaatio on hankalaa, sillä tiedotettava asia ei välttämättä tavoita kaikkia työntekijöitä viikonkaan kuluessa.

Yrityksen eri työpisteissä on valkotaulut, joita käytetään harvakseltaan. Tällä hetkellä niissä on lähinnä vanhoja muistutuksia tai sotkua. Ensiaskeleena taulut tulisi puhdistaa ja aloittaa niiden käyttäminen uudestaan. Tauluilla voisi olla vakiona tarkistelistat joihin merkitään asiat, jotka tulee hoitaa päivittäin sekä ajankohtaisia, juoksevia asioita. Tähän asti tauluille ovat kirjoittaneet lähinnä esimiehet, eikä suurella taululla ole välttämättä lukenut kuin pari jo vanhentunutta asiaa.

Tavaksi voitaisiin vakiinnuttaa, että jokainen työpisteessä työskentelevä kirjoittaisi taululle olennaiset asiat, kuten laitteen rikkoutumisen ja milloin huolto on tulossa, onko jokin tuote loppunut tai vaihtunut ja niin edelleen. Tilankäyttöä järjeistämällä tauluihin mahtuisi paljon informaatiota, joka olisi helppoa pitää ajan tasalla ja pyyhkiä sitten pois. Tauluilla voitaisiin korvata toimimaton viestivihkojärjestelmä, joka ei yrityksistä huolimatta ole ottanut tuulta alleen. Jokainen kulkee päivän aikana taulujen ohi ja rekisteröi tiedon todennäköisemmin kuin etsii vihon.

Yksi unohdettu asia on sosiaalitulojen yhteydestä löytyvä palautelaatikko. Nykyisellään palautteita ei juurikaan noteerata. Työryhmän ehdotus oli, että palautteet paitsi luettaisiin, myös julkaistaisiin vastauksen kanssa esimerkiksi osaston (jo olemassa olevassa) viikkokirjeessä. Nyt työntekijöistä tuntuu, että palautteen jättäminen on täysin turhaa (kuten se valitettavan usein onkin), sillä niitä huomioida millään tavalla.

Palautelaatikon aktiivisemmalla käytöllä voitaisiin innostaa uusiakin työntekijöitä ideoimaan rohkeammin, sillä viestin kirjoittaminen on helpompaa kuin kenties kiireisen esimiehen lähestyminen kasvokkain. Palautteiden julkaiseminen vastauksineen velvoittaisi esimiehiä huomioimaan palautteet ja ideat sekä toimimaan niiden edistämiseksi – tai vaihtoehtoisesti selittämään, miksi juuri kyseistä asiaa ei voida toteuttaa.

Positiivisiakin asioita lähestyttiin miettiessä, miten niitä voitaisiin ylläpitää ja kehittää entisestään.

*Ammattitaidon ja pätevyyden* suhteen pidettiin hyvänä sitä, että vaikka lähes kaikki tekevät yrityksessä kaikkea, löytyy joka pisteestä myös ”erityisosaajia” ja paikalla on aina joku, jolta kysyä, koskipa kysymys mitä työpistettä tahansa. Osaamista voi kuitenkin aina laajentaa, eikä kaavoihin pidä kangistua, niinpä vanhan kertaus ja toisaalta rutiinien rikkominen on paikallaan. Kehityskeskustelut ovat erinomainen väylä etsiä uusia haasteita ja osoittaa mielenkiintoa uusiin tehtäviin, niin työntekijän kuin esimiehenkin aloitteesta. Uudempien työntekijöiden kohdalla pitäisi muistaa kestävä perehdytys, joka jatkuu perusasioiden opettamisen jälkeenkin.

Turvallisuutta pidettiin yrityksessä hyvänä. Osastolta löytyy oma työturvallisuusvastaava ja tavaratalosta valmiusryhmä, joka reagoi niin pieniin kuin suuriinkin hätätapauksiin. Palo- ja muita turvallisuuskoulutuksia järjestetään säännöllisesti koko henkilöstölle. Kehitettävää löytyi muun muassa työergonomiasta ja työvälineiden puutteellisuudesta. Myös varmuus ja kertaus esimerkiksi evakuointiasioissa on aina tarpeen.

*Yhdessä työskentely* sai kiitosta joustavuuden ja yleisen auttamismentaliteetin vuoksi. Organisaatio tulee paljon vastaan esimerkiksi vapaatoiveiden ja työvuoronvaihtojen suhteen ja alalla usein ongelmallinen tauotus toimii etenkin rauhalliseen aikaan moitteettomasti. Kehitettävänä nousi jälleen esiin kummitoiminta sekä esimerkin kautta oma-aloitteisuuden opettaminen. ”Irrallisista” työpisteistä koostuva työympäristö hyötyy suuresti eri pisteiden välisestä saumattomasta yhteistyöstä, joten sitä on aina varaa hioa.

Opinnäytetyöprosessin aikana yrityksessä on panostettu työtyytyväisyys- ja työhyvinvointiseikkoihin. Kyselytuloksia ja työryhmän ehdotuksia on käsitelty sekä esimiesten kesken että koko osaston voimin. Työntekijöille on pidetty sekä eläkevakuutusyhtiön edustajan henkistä työhyvinvointia ja yhteisötoimintaa käsittelevä koulutus että fyysiseen puoleen ja ennen kaikkea ergonomiaan keskittyvä koulutus fysioterapeutin toimesta. Myös kummitoiminta on herätetty uudelleen henkiin. Kehitysehdotuksista jokunen on jo otettu käyttöön ja moni on työn alla. On siis syytä uskoa, että ensi vuoden työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa näkyy näiden ponnistelujen tulos.

## LÄHTEET

Ahola, K. 2001. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Boella, M. 2000. Human resource management in the hospitality industry. 7. painos. Iso-Britannia: Stanley Thornes Publishers Ltd.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ – uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. 2. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.

Kandolin, I., Ketola, R., Lindström, K., Tilev, K. & Vartia, M. 2009. Palvelualojen työolot ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Oy.

Lloyd, K. 2006. How to deal with people problems & problem people. 2. painos. Mumbai: Jaico Publishing House.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Pakka, J. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus.

Pääkkönen, R. 2006. Fysikaaliset tekijät. Teoksessa Työterveyslaitos. 2006. Työsuojelun perusteet. 3. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pääkkönen R., Rantanen S. & Uitti, J. 2008. Työn terveysvaarojen tunnistaminen. 3-4. painos. Helsinki: Työterveyslaitos & Sosiaali- ja terveysministeriö.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 2. painos. Edita Publishing Oy.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos.

Riihelä, P. 2012. Esimiestyön vaikutus työtyytyväisyyteen. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Riikonen, E. 2006. Henkinen hyvinvointi. Teoksessa Työterveyslaitos. 2006. Työsuojelun perusteet. 3. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-Impact Oy.

Sillanpää, J. 2006. Työn kuormittavuus. Teoksessa Työterveyslaitos. 2006. Työsuojelun perusteet. 3. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sillanpää, J. & Saarinen, K. 2008. Fyysisen kuormittavuuden arviointi. Teoksessa Pääkkönen, R., Rantanen S. & Uitti, J. 2008. Työn terveysvaarojen tunnistaminen. Helsinki: Työterveyslaitos & Sosiaali- ja terveysministeriö.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. UNIPress.

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työterveyshuollon sisältö. Luettu 8.2.2016.  
[http://www.ttk.fi/tyoterveyshuolto/tyoterveyshuollon\\_sisalto](http://www.ttk.fi/tyoterveyshuolto/tyoterveyshuollon_sisalto).

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.



## LIITTEET

### Liite 1. Työtyytyväisyyskyselyn kysymykset

#### YKSILO

##### Vastuu

Otan vastuuta, kun töissä syntyy ongelmia.

Kollegani ottavat vastuuta, kun työssä esiintyy ongelmia.

Voin tehdä itse päätöksiä työssäni.

Pääsen ratkaisemaan ongelmia työssäni (esimieheltä kysymättä).

##### Aloitteellisuus

Toimin usein oma-aloitteisesti päivittäisessä työssäni.

Osastollamme saamme erittäin hyvin asiat tapahtumaan.

##### Osaaminen

Minulla on riittävä osaaminen, jotta voin tehdä työni hyvin.

Minulle on selvää, kuinka työpanokseni vaikuttaa asiakkaiden kokemukseen kohdeyrityksestä.

Osastollamme etsimme koko ajan keinoja, joilla voisimme parantaa asiakkaiden kokemusta kohdeyrityksestä.

Osastollamme ajattelemme asiakkaiden parasta kaikessa, mitä teemme.

Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittyä ja laajentaa osaamista kohdeyrityksessä.

##### Yhteishenki ja kunnioitus osastolla

Meillä on erittäin hyvä yhteishenki.

Annamme erittäin hyvin tunnutusta toistemme työpanoksesta.

Tunnen, että minua arvostetaan.

#### ORGANISAATIO

##### Tehokkuus

Minulla on oikeat työkalut/välineet työni tekemiseksi hyvin.

Työskentelemme yksinkertaisella ja tehokkaalla tavalla.

Meidät on organisoitu siten, että minun on helppo tehdä työni tehokkaasti.

Asiat tapahtuvat nopeasti sen jälkeen, kun päätös on tehty.

Meillä on selkeät roolit ja vastualueet.

Toimimme kaikkein kustannustehokkaimmalla tavalla.

##### Avoimuus

Osastollani on luottavainen ilmapiiri, jossa ristiriidoista ja ongelmista voidaan keskustella rehellisesti.

Tunnen olevani mukana osastollamme tehtävissä päätöksissä ja toimenpiteissä.

##### Uskallus olla erilainen

Kyseenalaistamme totutut tavat päivittäin työmme parantamiseksi.

Kokeilemme usein uusia, parempia ajattelu- ja työskentelytapoja liiketoiminnan parantamiseksi.

Opimme virheistä ja hyödynnämme oppimaamme parantaaksemme tapaamme toimia.

## JOHTAJUUS/TAVOITTEET

### Johtajuus: esimieheni...

...pitää huolta, että me keskustelemme jatkuvasti asiakkaiden tarpeista ja siitä, kuinka voimme täyttää ne parhaiten.  
 ...varmistaa, että päätökset ja suunnitelmat toteutetaan ja niitä seurataan.  
 ...varmistaa, että minä ja työtoverini teemme sen, mitä olemme luvanneet.  
 ...antaa minulle rakentavaa palautetta työstäni.  
 ...antaa minulle vastuuta ja haasteita, jotka antavat minulle mahdollisuuden kasvaa työssäni.  
 ...kannustaa minua etsimään ratkaisuja ja tekemään omia päätöksiä.  
 ...auttaa minua löytämään mahdollisuuksia oppia päivittäisessä työssäni.  
 ...tuntee erilaiset kykymme ja hyödyntää niitä saadakseen parhaat tulokset.  
 ...käyttää aktiivisesti apunaan erilaisia taustoja, mielipiteitä ja näkökulmia omaavia ihmisiä  
 ...rakentaa luottamukseen perustuvia suhteita työyhteisössä.  
 ...rohkaisee minua kokeilemaan uusia työtapoja ja pyrkimään kehittymään.  
 ...hakee aktiivisesti mahdollisuuksia yksinkertaistaa työtapojamme.  
 ...auttaa minua ymmärtämään minuun vaikuttavien muutosten taustalla olevat syyt.  
 ...tiedottaa jatkuvasti minua koskevista muutoksista.  
 ...tukee minua työssäni, kun muutoksia ja uusia työtapoja esitellään.

### Paljonko luotat...

...yksikkösi johtoryhmään?  
 ...lähimpään esimieheesi?

### Oletteko sinä ja esimiehesi viimeisen 12 kuukauden aikana...

...laatineet suunnitelman seuraavan vuoden tavoitteista?  
 ...seuranneet yleistä suoriutumistasi kuluneen vuoden aikana?  
 ...sopineet seuraavan vuoden kehityssuunnitelmasta?

### Tavoitteet

Yksikölläni on selkeät tavoitteet, joiden eteen työskentelemme.  
 Tavoitteitamme seurataan osastollani säännöllisesti.

### Onko huolenaiheesi joskus...

...että työpaikalla tehdään uudelleenjärjestelyjä?  
 ...onko sinulla työpaikka tulevaisuudessa?  
 ...että et suoriudu työstäsi, koska sinulla on liikaa työtehtäviä?  
 ...että et pysty hoitamaan työtehtäviäsi, koska sinulta puuttuu pätevyyttä?  
 ...että teet virheen?

### Kestävä kehitys

Tunnen vastuuni negatiivisten ympäristövaikutusten vähentämisestä päivittäisessä työssäni.  
 Kestävä kehitys on luonnollinen osa jokapäiväistä työtä.  
 Olen ylpeä siitä, kuinka työpaikkani työskentelee kestävän kehityksen hyväksi.

## TURVALLISUUS

### Organisaatio

Kohdeyritys tarjoaa kaikille työntekijöille turvallisen ja terveydelle haitattoman työympäristön.

Terveys ja turvallisuus huomioidaan aina osastoni kaikessa päätöksenteossa ja toiminnassa.

Johtajuus: esimieheni...

...tekee aktiivisesti töitä varmistaakseen turvallisen ja terveydelle haitattoman työympäristön.

...kannustaa meitä aina miettimään turvallisuutta päivittäisessä työssä.

Yksilö

Työtoverini noudattavat aina terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä rutiineja päivittäisessä työssä.

Noudatan itse aina terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä rutiineja päivittäisessä työssä.

Tunnen vastuuni turvallisen ja terveydelle haitattoman työympäristön tukemisessa.